



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

2022 - 2026



TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción	5
2.	Proceso de Planificación	7
3.	Análisis Interno	9
3.1	Cierre Plan de Desarrollo 2017-2021	9
3.2	Evolución de Indicadores de Gestión 2017-2021	10
4.	Análisis del Entorno	17
5.	Propuesta Estratégica	21
5.1	Sello Formativo	22
5.2	Valores Institucionales	22
5.3	Visión	24
5.4	Misión	24
5.5	Propósitos Institucionales	25
5.6	Propuesta de valor para estudiantes, académicos y colaboradores	26
5.7	Objetivos estratégicos e Indicadores	28
6.	Referencias	39





1 | INTRODUCCIÓN



Universidad de Las Américas fue fundada en 1988, en Santiago de Chile, como una corporación de derecho privado, cuyo actual sostenedor es la Fundación Educación y Cultura. UDLA se caracteriza ser una institución pluralista e inclusiva, que otorga oportunidades de estudio a jóvenes y adultos que aspiran a convertirse en profesionales. La Universidad está comprometida con una formación de calidad, que aporta a la movilidad social y al progreso de sus estudiantes y del país.

Actualmente, un 55% de sus estudiantes es primera generación de su familia en acceder a la educación superior, un 76% de ellos es primera generación en acceder a la universidad y el 70% de sus alumnos estudia con una beca interna o externa. En promedio, los egresados de UDLA ganan, al incorporarse a su primer trabajo, una remuneración dos veces superior a la de sus padres. 39% de los estudiantes de UDLA proviene de colegios públicos, un 50% de particulares subvencionados y 11% de particulares pagados, una proporción similar a la distribución por dependencia del sistema escolar nacional.

La institución cuenta con siete campus, distribuidos en tres sedes regionales, Santiago, Viña del Mar y Concepción; con una planta de 678 académicos (JCE), 386 docentes (JCE) y 546 colaboradores, atiende a casi 24.000 estudiantes de pregrado y 901 de postgrado, postítulos y diplomados. En estas poco más de tres décadas de vida institucional, la Universidad ha formado más de 60.000 profesionales y técnicos.

El año 2022, por primera vez, el ingreso de sus estudiantes se realiza en el Sistema de Acceso a la Educación Superior, al cual la universidad adscribió en abril de 2021, puesto que considera que este sistema es consistente con su sello de universidad inclusiva y permite ofrecer programas de estudio tanto para jóvenes, como para adultos trabajadores.

El Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021 concluyó su implementación y dio paso a un nuevo proceso de planificación estratégica para el periodo 2022-2026. Este proceso se produce en paralelo a la fase inicial de autoevaluación institucional, con miras a lograr una nueva acreditación institucional, en marzo 2023.

Con el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2022-2026, UDLA aspira a profundizar su proyecto educativo y consolidar el desarrollo académico e institucional de los últimos años. Así, la Universidad ratifica su compromiso con una formación centrada en el estudiante; con innovación en docencia, con el fortalecimiento de la planta académica; y con el desarrollo de las funciones de Investigación y Vinculación con el Medio. La implementación de estos procesos se garantiza en el marco de un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) en pleno funcionamiento y de un proyecto institucional sustentable.

El presente documento incluye un análisis interno que da cuenta de la evolución positiva de los principales indicadores de gestión, los que cierran el plan 2017-2021 de manera exitosa; un análisis del entorno, con los principales desafíos que el medio le impone a la Universidad; y finalmente las definiciones estratégicas, Sello Formativo, Valores Institucionales, Misión, Visión, Propósitos, Objetivos Estratégicos e Indicadores.



2 | PROCESO DE PLANIFICACIÓN



La planificación estratégica es una de las fortalezas institucionales, reconocidas en el Proceso de Acreditación Institucional, y de acreditación y certificación de carreras que se han desarrollado en este período 2017-2021. La planificación y su adecuado monitoreo constituyen la base del sostenido avance en el desarrollo de las funciones misionales y son un eje fundamental del SIAC-UDLA.

Para la elaboración de sus planes de desarrollo, UDLA dispone de un procedimiento documentado. Este incluye instancias de participación como entrevistas individuales y grupales, grupos focales, encuestas, talleres, así como del análisis de los procesos de acreditación y certificación, en las cuales los directivos, académicos, docentes, estudiantes, egresados y empleadores abordan aspectos como la apropiación de la Misión, las fortalezas institucionales y los desafíos que impone el entorno al desarrollo de la Universidad en los próximos años. En términos procedimentales, la Junta Directiva es la autoridad que entrega los lineamientos de futuro de la Universidad, en tanto la elaboración del plan recae en la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional y la Vicerrectoría de Finanzas. El Comité Académico, Comité de Rectoría y Consejo Superior son los organismos que retroalimentan el proceso y, finalmente, la Junta Directiva es responsable de la sanción y aprobación del Plan.

Con el fin de asegurar el efectivo despliegue y cumplimiento del PDE, el proceso de planificación incluye la elaboración del Plan Financiero Quinquenal, la actualización de los Planes de Desarrollo de las Facultades y de los Proyectos Académicos de las escuelas, así como de la elaboración de planes anuales en cada una de las vicerrectorías funcionales y de las vicerrectorías de sede. El Plan Financiero Quinquenal, establece la planificación financiera institucional a mediano plazo, permitiendo así la disponibilidad de recursos para la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Los Planes de Acción de las vicerrectorías permiten la asignación de responsabilidades de la gestión respecto de cada uno de los propósitos institucionales. Por su parte los Planes de Desarrollo de Facultad son los instrumentos que guían el desarrollo de las facultades en el marco de las definiciones institucionales. Los Proyectos Académicos de las escuelas corresponden al documento orientador que contiene los objetivos en Docencia, vinculación con el Medio e Investigación de cada una de las escuelas, compromisos que se alinean con los Planes de Desarrollo de las Facultades y el Plan de Desarrollo Estratégico institucional. Por su parte, los Planes de Acción de las Sedes facilitan la consecución y operacionalización de la estrategia institucional y de las facultades en las sedes.

Finalmente, el Sistema de Control de Gestión es la herramienta institucional para ejecutar el monitoreo y evaluación del cumplimiento del PDE. Está organizado en cuatro focos: indicadores institucionales, metas institucionales, planes de desarrollo de facultades, y planes de acción de sedes. Este monitoreo y evaluación es presentado y revisado anualmente en los Consejos de Facultad, Comité de Rectoría y Junta Directiva.



3 | ANÁLISIS INTERNO



3.1 CIERRE PLAN DE DESARROLLO 2017-2021

El Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021 se cierra con un cumplimiento superior al 90% de las metas comprometidas. (UDLA, 2022; DGAI 2021)

Destaca el cumplimiento de las metas asociadas a la consolidación del Modelo Educativo, en específico aquellas vinculadas con la instalación de los mecanismos de aseguramiento del Perfil de Egreso. De gran importancia ha sido también el mejoramiento de las tasas de retención de primer año de carreras profesionales y técnicas.

En el marco de la consolidación de la Vinculación con el Medio como una función esencial, se actualizó su documento de política y se fortaleció la articulación de las iniciativas del área para dar cuenta de su bidireccionalidad y de su contribución interna y externa.

También se fortaleció la organización del área de Investigación y se cumplieron las metas asociadas a la producción académica, como proyectos y publicaciones indexadas. En particular, las cifras de publicaciones en revistas indexadas en el año 2021, posicionan a la Universidad en el promedio de la producción de las universidades acreditadas en nivel de avanzada sin investigación. Como soporte de estos logros, está el mejoramiento de las credenciales de los académicos, en particular el número de académicos con postgrado y el de académicos que desarrollan investigación.

En cuanto a los propósitos asociados al Modelo de Calidad Institucional, se mejoró el promedio de años de acreditación/certificación de carreras, se completó el diseño del SIAC y se sometió a certificación internacional su diseño, ante la Agencia Española de Aseguramiento de la Calidad (ANECA), contando ya con la evaluación positiva del Comité de Pares.

Asimismo, se superó ampliamente la totalidad de las metas asociadas a los indicadores financieros, dando cuenta del adecuado alineamiento de la gestión presupuestaria con la planificación estratégica y el fiel cumplimiento del compromiso de alcanzar indicadores positivos en este ámbito, al término del quinquenio 2017-2021.

3.2 EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN 2017-2021

Las tablas siguientes muestran una síntesis la comparación de algunos indicadores clave de gestión.

Tabla 1. Matrícula 2017 vs. 2021

	INDICADOR	2017	2021
	Matrícula total pregrado (n° de estudiantes)	24.287	24.770
	Matrícula de postgrado	90	143
	Matrícula de postítulo	33	758

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional, con información enviada a SIES mayo de cada año.

La matrícula total de pregrado del último período se mantuvo estable, llegando al 2021 con un total de 24.770 estudiantes de pregrado. La proporción de estudiantes en carreras profesionales versus las técnicas, es de 88% y 12% respectivamente y prevalece la matrícula total de mujeres, llegando a un 63% de la totalidad. La jornada diurna corresponde a un 65% de la matrícula total. La modalidad eLearning alcanza en el 2021 a 1.318 estudiantes en total. Por su parte, la edad promedio de los estudiantes se mantiene en torno a los 25 años, identificándose dos grupos etarios diferenciados, según el régimen de estudios. En los programas diurnos, la edad promedio es de 21 años, mientras que el promedio de los estudiantes en vespertino, Executive y Online es de 30 años.

Tabla 2. Planta Académica 2017 vs. 2021

INDICADOR		2017	2021
	Académicos (n°)	687	716
	Académicos JCE (n°)	602	618
	Académicos con postgrado (JCE) (%)	45%	86%
	Porcentaje de académicos con doctorado (%)	2%	14%
	Estudiantes por académico y docente (JCE) (ratio)	24,4	23,4
	Estudiantes por académico (JCE) (ratio)	40,0	36,7

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional, con información enviada a SIES mayo de cada año.

La planta académica experimentó una importante evolución, mejorando el número de académicos y jornada completa equivalente (JCE) contratados por más de 23 horas, la ratio estudiante/académicos (JCE) y el porcentaje de académicos con doctorado y con postgrado, alcanzando 14% y 86%, respectivamente.



Tabla 3. Progresión Estudiantil 2017 vs. 2021



INDICADOR	2017	2021
Tasa de retención de 1er año	68%	75%
Tasa de retención de 2do año	60%	62%
Tasas de aprobación neta	86%	93%
Tasas de titulación oportuna	39%	37%
Ocupados de primer año sobre respondentes (Encuesta Anual de Empleabilidad)	80%	88%
Salario promedio egresados (Encuesta Anual de Empleabilidad)	\$ 924.302	\$ 1.096.067
Indice de empleabilidad segundo año titulación (SIES)	---	71%
Duración real de carrera (n° semestres)	11,2	10,4

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional, con información enviada a SIES mayo de cada año.

En cuanto a la progresión estudiantil, producto de las distintas acciones desplegadas en el marco del fortalecimiento del Sistema Integral de Apoyo al Estudiante (SIAE), se observa que la retención promedio de primer año mejoró 7 puntos porcentuales en el quinquenio, lo que representa una reducción de la brecha respecto del promedio del sistema, pero que aún requiere atención por parte de la institución. Asimismo, la tasa de titulación oportuna se ha mantenido en torno al 40%, valor cercano al promedio del sistema.

Por su parte, en relación a la empleabilidad de los egresados, la Encuesta Anual de Empleabilidad, que realiza la Universidad a través de una consultora externa, permite determinar indicadores relacionados con la calidad y pertinencia del empleo de sus titulados. Dentro de los principales resultados se destaca que los ocupados de primer año de los encuestados mejoró de 80% a 88%; y los salarios mensuales crecieron de \$924.302 a \$1.096.067, lo que representa un alza de 19% en términos nominales y de 5% en términos reales. Complementariamente, se realiza un monitoreo al índice de empleabilidad que informa el sitio web Mi Futuro que se publica de manera anual¹, en el cual las carreras de la Universidad promedian un 71%, al segundo año de titulación, lo que se considera adecuado dadas las limitaciones de la medición del indicador, pero un desafío a abordar a futuro (DGAJ, 2021). La Dirección de Egresados y Empleabilidad realiza un extenso programa de desarrollo de carrera y apoyo a la formalización del empleo de los egresados.

¹ Se calcula como el porcentaje de titulados de tres cohortes que, según información del Servicio de Impuestos Internos (SII), obtienen ingresos iguales o superiores al sueldo mínimo. El cálculo de este indicador presenta algunos problemas metodológicos, en tanto castiga la inactividad voluntaria, la informalidad, las profesiones con ciclos marcados de contratación y los períodos de titulación de las universidades concentrados al segundo semestre. Ver Análisis Técnico del Índice de Empleabilidad Mi Futuro elaborado por la Dirección General de Análisis Institucional.

Tabla 4. Indicadores de Vinculación con el Medio 2017 vs. 2021

	INDICADOR	2017	2021
	Asignaturas Aprendizaje y Servicio (A+S)	0	33
	Académicos Línea Intervención Comunitaria (LIC)	118	168
	Asignaturas Centros Atención a la Comunidad y LIC	59	59
	Resultado favorable – Encuesta de percepción programas VcM	---	93%
Fuente: Dirección General de Análisis Institucional			

En cuanto a Vinculación con el Medio, sus distintos programas muestran cifras estables de participación de académicos, estudiantes y comunidades externas hasta el año 2019, con significativo incremento los últimos dos años, producto de la incorporación de las asignaturas Aprendizaje y Servicio (A+S) en una parte importante de los programas de pregrado. Por su parte, las encuestas recogen altos niveles de satisfacción con las actividades de los programas.(DGVCM 2021)

Tabla 5. Publicaciones SCOPUS trienios 2015- 2017 vs. 2019-2021

	INDICADOR	2015-2017	2019-2021
	Publicaciones indexadas SCOPUS	58	461
Fuente: Dirección General de Análisis Institucional			

Las acciones desarrolladas y los productos de Investigación dan cuenta del cumplimiento del propósito de institucionalizar el área. La evolución de las publicaciones indexadas permite que al año 2021, Universidad de Las Américas se encuentre dentro del promedio de las universidades acreditadas en nivel avanzado sin investigación. Sin embargo, el desarrollo de proyectos con financiamiento externo está aún bajo el promedio de las universidades de referencia, siendo este un desafío institucional para el siguiente período.

Tabla 6. Indicadores de Aseguramiento de la Calidad 2017 vs. 2021

INDICADOR		2017	2021
	Años de acreditación institucional (n°)	3	4
	Promedio de años de acreditación de carreras	3,5	4,3
Fuente: Dirección General de Análisis Institucional			

Conforme al lineamiento del PDE 2017-2021, en el marco del aseguramiento de la calidad, el Modelo de Calidad, positivamente evaluado en el Proceso de Acreditación Institucional 2018, ha evolucionado en un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, diseñado conforme con las normas y políticas de educación superior en la materia, así como a los estatutos y reglamentos institucionales. Su diseño ha sido sometido a evaluación para su certificación al programa AUDIT Internacional de la agencia española ANECA, contando ya con la evaluación positiva del Comité de Pares. Con ello, la Universidad muestra su compromiso con los procesos de evaluación externa. Por su parte se han mantenido los procesos de acreditación, certificación y autoevaluación de carreras, mejorando el promedio de años de acreditación y certificación. Así, en 2021 se logró la acreditación de dos carreras de educación y la certificación de siete carreras por agencias externas.

Tabla 7. Indicadores Financieros relevantes 2017 vs. 2021

INDICADOR		2017	2021
	Apalancamiento (Leverage)	---	0,72
	Solvencia	4,05	2,40
	Calidad de deuda	0,70	0,41
	Liquidez		
	Razón circulante	0,87	1,38
	Razón de liquidez	0,33	0,79
	Resultado		
	EBITDA (MM\$)	-6.899	14.200
	Inversión		
	Inversiones de capital	2.803	6.143
	Otros		
	(MM\$)	4.932	14.937
	Saldo final de caja (MM\$)		
Fuente: Dirección General de Finanzas			

En cuanto a la sostenibilidad financiera, se superó largamente la totalidad de los indicadores comprometidos el año 2017. Esto da cuenta de una estructura financiera saludable, con una solvencia adecuada y bajo nivel de endeudamiento, pasivos asociados a la operación normal de la institución y concentrados en el corto plazo y carencia de deuda financiera. Alineado con lo anterior, los indicadores de liquidez y resultados muestran una mejora consistente.

En síntesis, la evolución de los indicadores clave de gestión dan cuenta de una universidad que ha cumplido con las metas propuestas, ha avanzado de manera sostenida hacia mayores niveles de desarrollo de sus funciones misionales, aseguramiento de la calidad y los desafíos que surgen del análisis interno implican seguir avanzando en el fortalecimiento de las credenciales de los académicos, profundizar las acciones para mejorar los indicadores de progresión estudiantil e inserción laboral, así como potenciar la pertinencia y el desarrollo de la Investigación y de la Vinculación con el Medio.





4 | ANÁLISIS DEL ENTORNO

Universidad de Las Américas se ha desarrollado en un Sistema de Educación Superior que ha enfrentado profundos cambios en materia de regulación, financiamiento y desarrollo de políticas en ámbitos como acceso, equidad, inclusión y calidad. Las reformas al sistema y las consecuentes transformaciones que estas han inducido en el sector en las últimas décadas, orientan la agenda y condicionan las decisiones de gestión de las universidades.

En términos de su regulación, el funcionamiento actual del sistema se rige por la Ley N° 21.091 de Educación Superior (Ley 21.091, 2018), que estableció definiciones para los distintos tipos de instituciones de educación superior y sus funciones misionales, establece una nueva institucionalidad para el sistema mediante la creación de organismos reguladores (Subsecretaría de ES, Superintendencia de ES), y de coordinación y apoyo (Consejos Asesores) para la elaboración de políticas. Asimismo, creó el Sistema de Acceso a la Educación Superior, que comenzó a operar en 2021 para los subsistemas universitario y técnico-profesional, al cual UDLA adscribió a partir de la admisión 2022. También, realizó modificaciones relevantes al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, ampliando los organismos públicos participantes, su coordinación y sus funciones, así como la conformación y funciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA); amplió las dimensiones de acreditación obligatoria, incorporando las áreas de Aseguramiento Interno de la Calidad y Vinculación con el Medio, y estableció las definiciones y procedimientos que rigen la elaboración y revisión de los criterios y estándares de acreditación. Por otra parte, estableció el financiamiento institucional para la gratuidad y elaboración de un Marco Nacional de Cualificaciones, actualmente en fase de implementación para el segmento técnico profesional. Además, planteó una actualización de la estructura de títulos y grados del sistema, para dotar de mayor flexibilidad a la actual estructura y favorecer la formación a lo largo de la vida.



En términos de su evolución, luego de una fuerte expansión de la matrícula de las últimas tres décadas del sistema de educación superior chileno, esta se ha estabilizado en los últimos años. Así, en el año 2021 la matrícula total de pregrado alcanza a 1.204.414 estudiantes, lo que representa solo un 0,8% de crecimiento frente a 1.194.480 estudiantes en 2019. De todos los formatos, la formación a distancia crece significativamente un 178% en el quinquenio 2017-2021 y 51% en el período 2020-2021. Del total de estudiantes matriculados en pregrado, las mujeres representan el 54,1% y los estudiantes mayores de 25 años el 34,1%. Por su parte, si bien la política de gratuidad ha favorecido el incremento de la cobertura neta de educación superior en los segmentos de menores ingresos, esta alcanza un 39,9% en general (CASEN, 2020a). La cobertura es particularmente baja en los segmentos adultos, que no tuvieron oportunidad de acceder a la educación superior.

En contraste con sistemas de educación más maduros, donde se observa una mayor población que cursa una segunda carrera o un postgrado, en Chile solo el 15% está estudiando luego de ya haber cursado una carrera en educación superior. En Estados Unidos ese porcentaje es de un 51% (OECD, 2021a). Así, las oportunidades de desarrollo se observan tanto en el segmento adulto, en particular asociada a una oferta de pregrado que satisfaga las demandas de educación continua de técnicos, en una modalidad que se adapte a las necesidades de compatibilizar trabajo y estudio, como también en los sectores de menores ingresos que aún muestran una baja cobertura en educación superior. En cuanto a las diferencias de ingresos, en Chile la renta promedio de un titulado de educación superior en carreras de 4 años es 2,8 veces la de un egresado de enseñanza media, y sube a 4,6 veces para titulados con postgrados (CASEN 2020b). Estas cifras son las más altas de los países miembros de OCDE. En el promedio de los países OCDE, el diferencial es 1,4 veces para titulados versus el egresado enseñanza media, y 1,9 veces para titulados con postgrado (OECD, 2021b).

En relación con el mercado laboral, es posible prever una recuperación heterogénea del empleo, un aumento en el empleo informal y del micro-emprendimiento, que requieren de apoyo en capacitación y formalización. Por su parte, el mundo del trabajo actual se presenta como un espacio cada vez más dinámico y diverso, con importante movilidad laboral y demanda de profesionales con capacidades transversales y conocimientos disciplinares sólidos.

Asimismo, un ámbito prioritario de acción en educación superior con impacto en la sociedad, refiere al avance en implementación de políticas de equidad, de no discriminación, de reconocimiento de la legitimidad de las opciones personales y de igualdad de oportunidades a las minorías. De importancia también es la mayor integración de inmigrantes en los procesos educativos y productivos y un alineamiento nacional con la irrupción a nivel global de nuevas tecnologías y los acentos en las consecuencias del cambio climático y la crisis medioambiental.

Del análisis del entorno surgen diversos desafíos, asociados tanto a la regulación vigente, como al aseguramiento de la calidad y la sostenibilidad institucional. La universidad debe mostrar capacidad de adaptación a los cambios y tendencias que, básicamente, la tecnología y la generación de conocimiento inducen en la sociedad y en el mercado laboral. Al mismo tiempo, debe preparar profesionales que sean, también, capaces de adaptarse a los cambios y enfrentar nuevos desafíos. En este contexto, surge la necesidad de profundizar en la innovación de metodologías de enseñanza-aprendizaje y sus modalidades, para incorporar a nuevos segmentos de estudiantes jóvenes y adultos que buscan espacios de formación en pregrado, postgrado y educación continua. Y, en relación con el desarrollo de la Investigación y de la Vinculación con el Medio, se exige a las universidades un aporte sustantativo para contribuir a la recuperación post-pandemia de nuestro país y a su desarrollo sostenible.





5 | PROPUESTA ESTRATÉGICA



El análisis interno, así como las oportunidades y desafíos que surgen del análisis del entorno, orientan la propuesta de un PDE para el quinquenio 2022-2026 como un plan de continuidad y profundización del Plan 2017-2021, con énfasis en el fortalecimiento de la progresión estudiantil desde su ingreso hasta la consecución del respectivo Perfil de Egreso, y el desarrollo personal y laboral de los egresados con oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, el fortalecimiento de la planta académica, la innovación, el impacto de la Investigación y de la Vinculación con el Medio, y la calidad y sostenibilidad institucional.

Así, en docencia se propone potenciar la innovación al servicio de los aprendizajes de los estudiantes, para formar profesionales con un sello distintivo, con competencias disciplinares y transversales que faciliten su inserción y desarrollo laboral. De igual manera, resulta clave consolidar un esquema institucional de articulación que promueva la formación a lo largo de la vida.

En relación con las funciones misionales de Investigación y Vinculación con el Medio, resulta necesario incrementar la productividad académica en áreas seleccionadas, con impacto en el desarrollo regional y el bienestar de las comunidades con las que la Universidad se relaciona. A su vez, es fundamental avanzar en la generación de programas de postgrado en disciplinas o áreas prioritarias de las facultades, las cuales tengan impacto en la sociedad.

En materia de mejoramiento continuo, se establece como una de las prioridades la consolidación del SIAC con el fin de garantizar una formación acorde a los desafíos institucionales propuestos. Para ello, resulta imprescindible garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional y el fortalecimiento del equipo y del modelo de gestión.

Finalmente, un desafío de naturaleza instrumental, pero importante, es robustecer el posicionamiento de la Universidad y mejorar su prestigio en el medio.

5.1 SELLO FORMATIVO

Conforme a las dimensiones establecidas en su Modelo Educativo, UDLA declara como su sello formativo el aprendizaje centrado en los estudiantes, el desarrollo de habilidades transversales para enfrentar el mundo laboral y personal, y la apropiación de los valores institucionales.

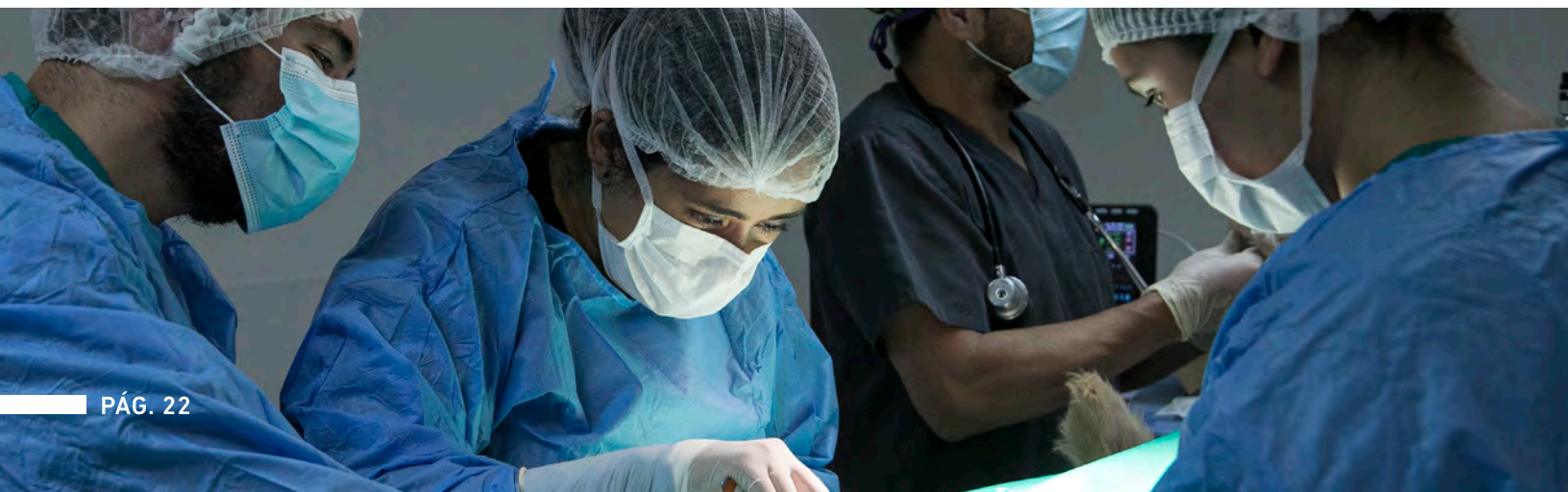
La centralidad en los aprendizajes de los estudiantes considera el saber, el saber hacer y el saber ser y convivir de manera integral. Por su parte, habilidades transversales tales como, capacidad de abstracción, análisis y síntesis, resolución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo y uso de tecnologías, permiten a los estudiantes el desarrollo de nuevas formas de socialización, la adquisición de capital social y la participación exitosa en el mundo del trabajo. Mediante la formación en sus valores institucionales – ética profesional, responsabilidad ciudadana y compromiso comunitario- la Universidad contribuye a que sus estudiantes construyan su identidad personal y social.

5.2 VALORES INSTITUCIONALES

En el marco de este nuevo proceso de planificación estratégica, UDLA ratifica su compromiso con los valores institucionales ampliamente reconocidos y apreciados por la comunidad.

ÉTICA PROFESIONAL

La ética profesional cumple un rol central en UDLA y, en este sentido, contiene a los otros dos valores, debido a que la exigencia de concreción de la responsabilidad ciudadana y del compromiso comunitario emana de la orientación e identidad formativa que la Universidad propone para sus estudiantes. Es decir, el profesional UDLA debe comprender que la excelencia de su accionar profesional (Cortina, 2011) no radica exclusivamente en la ejecución práctica de un trabajo específico, sino que también ocurre necesariamente por el reconocimiento de que ese trabajo se concreta en un espacio social que incluye siempre la presencia de un otro. Solo en referencia al ámbito curricular, UDLA realiza sostenidos



esfuerzos para que sus estudiantes tengan, desde los primeros años de formación, una experiencia pre-profesional ligada directamente al encuentro con personas, grupos y/o comunidades. En este tenor, la institución comparte la perspectiva en que la ética profesional no se remite a demostrar competencia en las habilidades relacionadas a una profesión, sino que se valora, más allá del crédito personal que se obtenga a través de ella, por la finalidad que esta tiene en relación con el servicio social que conlleva.

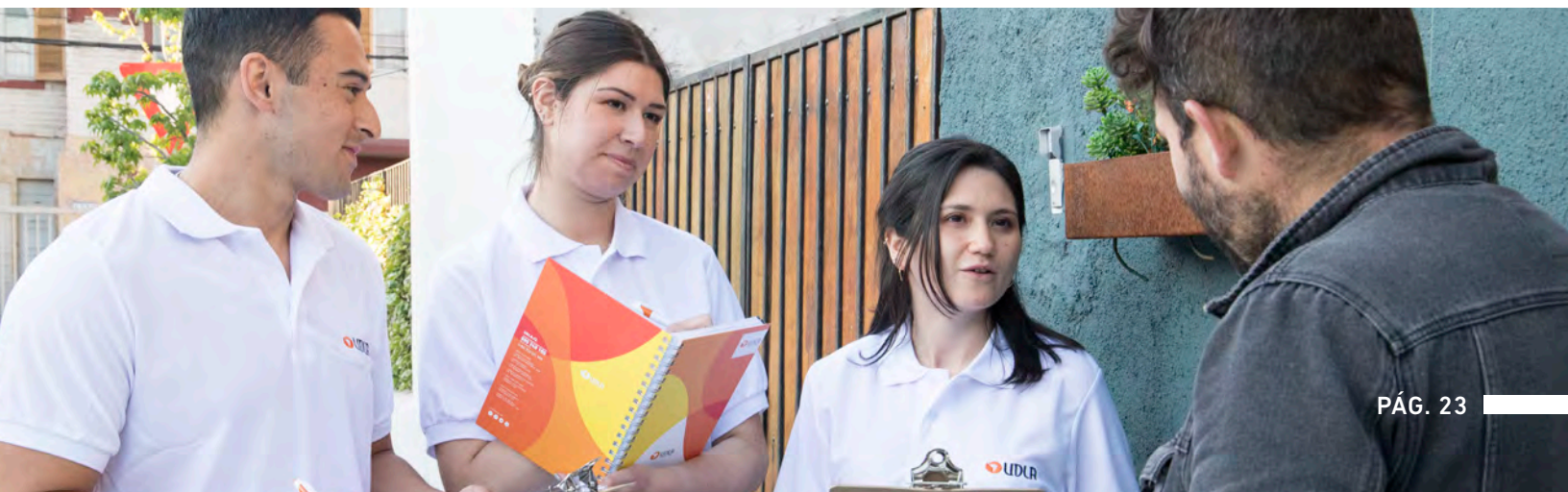
RESPONSABILIDAD CIUDADANA

La Universidad es una de las instituciones sociales en que las personas despliegan el sentido de participación en una comunidad. A su vez, esta participación requiere de una experiencia colectiva que trascienda la particularidad de la familia y las comunidades de origen. Por esta razón, se sostiene que existe un vínculo importante entre la experiencia formativa individual y colectiva experimentada en la Universidad y su impacto en el desenvolvimiento de una formación ciudadana coherente con los marcos sociales, políticos y culturales del país y del mundo.

COMPROMISO COMUNITARIO

Para la Universidad, el valor del compromiso comunitario supone asumir una perspectiva formativa en pro del bien común, la cooperación y la justicia social. Tiene su base ética en la dignidad del ser humano y en el derecho de cada uno a vivir una vida feliz y apacible.

Este valor también permite que el estudiante reconozca la importancia de su participación en la creación de una sociedad justa, finalidad que parte de la actividad directa en distintos planos comunitarios en los que él se desenvuelve, siendo la Universidad solo uno de ellos.



5.3 VISIÓN

Ser reconocida por su calidad y niveles de desarrollo académico, por el compromiso con el progreso de sus estudiantes y egresados, y su contribución al desarrollo sostenible de las comunidades con que se relaciona.

5.4 MISIÓN

Ofrecer oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida a jóvenes y adultos, a través de una docencia de calidad que potencie sus capacidades, en estrecha integración con el mundo laboral y las comunidades, y contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la Investigación, Creación y Vinculación con el Medio.

5.5 PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

- 1** Potenciar metodologías educativas, que favorezcan la formación de profesionales con competencias disciplinares y transversales actualizadas y adecuadas para la vida laboral y personal.
- 2** Innovar en la oferta académica para ofrecer oportunidades de aprendizaje alineadas con las necesidades del mundo laboral.
- 3** Potenciar el desarrollo e impacto de la Investigación y de la Vinculación con el Medio en el entorno relevante.
- 4** Implementar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad en la totalidad de las funciones, sedes, niveles y programas de la Universidad.
- 5** Consolidar la sustentabilidad de la institución y el fortalecimiento del equipo y modelo de gestión.
- 6** Posicionar efectivamente la institución en el entorno para fortalecer el prestigio institucional.

5.6 PROPUESTA DE VALOR PARA ESTUDIANTES, ACADÉMICOS Y COLABORADORES

Los estudiantes de la Universidad se caracterizan por pertenecer a dos grandes grupos etarios: jóvenes de 21 años edad promedio que egresaron recientemente de la enseñanza media, y estudiantes adultos, de más de 24 años de edad, que egresaron en promedio hace 6 años y que en su mayoría poseen un título o grado previo. La propuesta de valor para estos grupos es la siguiente:

ESTUDIANTES JÓVENES

Universidad de Las Américas ofrece acceso a una formación académica y profesional de calidad para asegurar un nivel profesional que garantice su exitosa inserción y desarrollo en el mundo laboral, caracterizados por su capacidad de emprendimiento y su nivel de conciencia en el impacto de sus acciones en el entorno social y medio ambiental.

ESTUDIANTES ADULTOS

Universidad de las Américas ofrece acceso a una formación académica y profesional de pre y postgrado de calidad, a través de distintas modalidades y plataformas, que permite iniciar o potenciar su desarrollo laboral a través de la culminación, mejora y/o profundización de sus capacidades previas, caracterizándose por su espíritu de emprendimiento y su nivel de conciencia en el impacto de sus acciones en el entorno social y medioambiental.

Así también, la Universidad ofrece una propuesta de valor a sus académicos y colaboradores:

ACADÉMICOS

Universidad de Las Américas es una institución que les permite desarrollar una carrera académica en Docencia y/o Investigación y Vinculación con el Medio, que busca generar impacto en la vida de sus estudiantes, contando con metodologías distintivas y uso de nuevas tecnologías, en un ambiente dinámico, colaborativo y con un estrecho vínculo con las comunidades.

COLABORADORES

UDLA promueve desafíos profesionales para que sus colaboradores impacten positivamente en la vida estudiantil, en un ambiente de cooperación, apoyo, empatía y compromiso, buscando el balance vida-trabajo y su propio desarrollo de carrera en la institución.



5.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

1

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Potenciar metodologías educativas, que favorezcan la formación de profesionales con competencias disciplinares y transversales actualizadas y adecuadas para la vida laboral y personal

Nº	Objetivos	Indicador
OE 01	Implementar metodologías educativas con base tecnológica, inteligencia artificial, realidad aumentada y simulación.	• Porcentaje implementación del plan incorporación de metodologías educativas con base tecnológica, inteligencia artificial, realidad aumentada y simulación
OE 02	Capacitar a académicos y docentes en metodologías con sello tecnológico que potencien la formación disciplinar y competencias transversales	• Porcentaje ejecución plan de capacitación académicos y docentes
OE 03	Avanzar hacia el fortalecimiento de la inserción y desarrollo de carrera, a través de una estrategia integrada en todo el ciclo de vida del estudiante y posterior a su egreso	• Porcentaje de egresados 5 últimas cohortes, integrados en redes UDLA • Tasas empleabilidad
OE 04	Fortalecer el plan de retención a través de todos los componentes del SIAE para cada uno de los segmentos de estudiantes	• Retención 1er año • Retención total • Tasa titulación oportuna

2

PROPÓSITOS
INSTITUCIONALES

Innovar en la oferta académica para ofrecer oportunidades de aprendizaje alineadas con las necesidades del mundo laboral.

N°	Objetivos	Indicador
OE 05	Potenciar la capacidad institucional de innovar en su oferta de programas académicos	• Porcentaje de avance cumplimiento de metas internas de la unidad • Porcentaje de académicos capacitados en programas de innovación
OE 06	Potenciar en la oferta académica, tanto el desarrollo de programas de continuidad de estudios, como la oferta de educación continua, en postítulos y postgrados para ofrecer oportunidades de aprendizaje durante todo el ciclo de vida de los estudiantes	• Número de nuevos programas de pregrado continuidad, de postítulos y diplomados • Número de programas de postítulo • Número de programas de diplomados



N°	Objetivos	Indicador
OE 07	Consolidar la educación digital y semipresencial en carreras para estudiante trabajador	Número de carreras y programas en formato digital y semipresencial
OE 08	Impulsar el desarrollo de programas de magísteres académicos e incorporar a la oferta programas de doctorado, en áreas con productividad científica sostenida	- Numero de programas de Magisteres profesionales y académicos - Número de programas de magisteres acreditados - Número de programas de doctorado diseñados
OE 09	Promover la internacionalización en programas de pregrado, educación continua, postgrado y proyectos de investigación	- Número de convenios internacionales vigentes que contemplen Docencia y/o Investigación - Número de estudiantes con experiencias en pasantías internacionales - Número de académicos en pasantías internacionales



3

PROPÓSITOS
INSTITUCIONALES

Potenciar el desarrollo e impacto de la Investigación y de la Vinculación con el Medio en el entorno relevante

N°	Objetivos	Indicador
OE 10	Servir y contribuir a la comunidad mediante la Investigación, apoyando a su transformación a través del conocimiento, con impacto científico y social	• Número anual de publicaciones indexadas • Número anual de proyectos con financiamiento externo adjudicados en ejecución • Número de solicitudes de registros de propiedad intelectual • Porcentaje de publicaciones en colaboración internacional • Número anual de estudiantes en proyectos de investigación



N°	Objetivos	Indicador
OE 11	Potenciar el vínculo bidireccional con la sociedad civil, el sector productivo público y privado, para contribuir a la formación de nuestros estudiantes y al impacto en el desarrollo regional y bienestar de las comunidades	• Porcentaje de académicos con horas dedicadas a VcM • Porcentaje de programas de pregrado con admisión vigente que imparten asignaturas con metodologías de aprendizaje situado y bidireccional • Número anual de proyectos emprendimiento acompañados por UDLA/sede • Número anual de beneficiarios externos atendidos en centros de atención clínicas • Porcentaje de programas con evaluación de impacto • Número de convenios nacionales de colaboración académica



4

PROPÓSITOS
INSTITUCIONALES

Implementar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad en la totalidad de las funciones, sedes, niveles y programas de la Universidad

N°	Objetivos	Indicador
OE 12	Fortalecer la implementación del sistema de gestión estratégica, medido a través de la ejecución y monitoreo del PDE y PDFs y PDA Sedes	• Porcentaje de logro Planes de Desarrollo de Facultad • Porcentaje de logro Planes de Acción de Sede
OE 13	Asegurar la implementación de las funciones misionales de la Universidad en las unidades académicas	• Porcentaje de carreras con diagnóstico interno • Porcentaje de programas de acreditación obligatoria con admisión vigente acreditados • Porcentaje de programas con admisión vigente certificados • Número de programas de pregrado acreditados internacionalmente
OE 14	Fortalecer la implementación de los procesos institucionales, favoreciendo el despliegue homogéneo de las funciones misionales	• Porcentaje de auditorías académicas y de proceso implementadas según plan • Porcentaje de no conformidades en auditorías de proceso

N°	Objetivos	Indicador
OE 15	Establecer un programa permanente de mejora continua en procesos, potenciando una gestión moderna, eficiente y sustentable, teniendo al estudiante en el centro de todo nuestro quehacer y con mirada ambiental y tecnológica	• Porcentaje de cumplimiento de planes de mejora en procesos de gestión • Net Promoter Score de estudiantes • Net Promoter Score de egresados • Resultados de Encuesta Clima Organizacional

5

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Consolidar la sustentabilidad de la institución y el fortalecimiento del equipo y modelo de gestión

N°	Objetivos	Indicador
OE 16	Consolidar la sustentabilidad financiera de la Universidad, generando las rentabilidades necesarias para financiar los proyectos de desarrollo de la institución	• Cumplimiento de indicadores financieros de apalancamiento, solvencia, calidad de deuda y razón de circulante • EBITDA (MM\$) • Resultado Ejercicio (MM\$) • Cumplimiento de meta capex por sobre el 95% del monto inicialmente aprobado

OE 17

Potenciar el modelo de gestión y estructura organizacional

- Porcentaje de implementación nueva estructura de gestión en sedes y facultades
- Porcentaje rotación de académicos y colaboradores
- Implementación plan de capacitación en liderazgo

N°	Objetivos	Indicador
OE 18	Fortalecer el ciclo de gestión de la labor académica para potenciar las funciones misionales, la gestión y su plan de desarrollo de carrera	• Ratios estudiantes/JCE académicos • Porcentaje académicos y docentes con doctorado
OE 19	Desarrollar en la institución el modelo de Universidad sostenible, que en su evolución colabora al sello distintivo de la institución	• Porcentaje de cumplimiento del Plan de Sostenibilidad
OE 20	Robustecer el plan maestro de infraestructura que se adapte a los nuevos desafíos de la gestión y el desarrollo de la Universidad	• Avance cumplimiento plan maestro de desarrollo físico • Porcentaje satisfacción estudiantil con infraestructura
OE 21	Fomentar la generación de comunidades digitales, garantizando la creación de un sello tecnológico de los profesores, estudiantes y colaboradores de la institución	• Porcentaje de estudiantes y egresados capacitados en uso de TICs • Porcentaje de cobertura de carreras con asignaturas de nivelación en alfabetización digital en primer año de carrera • Mejora en indicador de satisfacción OL

6

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Posicionar efectivamente la institución en el entorno para fortalecer el prestigio institucional

N°	Objetivos	Indicador
OE 22	Proyectar una universidad con foco en la innovación, el emprendimiento, el impacto social y la sostenibilidad	• Porcentaje de implementación del plan de posicionamiento
OE 23	Generar mayores niveles de conocimiento e interacción con actores claves del entorno a través de una estrategia de gestión adecuada y diferenciada para cada actor relevante	• Número de vocerías en medios del cuartil superior de la competencia relevante • Número de acciones comunicacionales relacionadas con contribución a la discusión de políticas públicas





6 | REFERENCIAS



- **Análisis Técnico del Índice de Empleabilidad Mi Futuro. (2021).** Dirección General de Análisis Institucional, DAI. Santiago, Chile: Universidad de Las Américas UDLA.
- **Cierre y Evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico 2017-2021.** Santiago, Chile: Universidad de Las Américas UDLA.
- **Cortina, Adela. Neuroética y neuropolítica: sugerencias para la educación moral. (2011).** Madrid, España: Tecnos.
- **Education at a Glance, OECD Indicators. (2021).** OECD Publishing. Paris, France: OECD.
- **Encuesta de caracterización socioeconómica nacional CASEN. (2020).** Santiago, Chile: Ministerio de Desarrollo Social.
- **Informes anuales Vinculación con el Medio (2017-2021).** Dirección General de Vinculación con el Medio, UDLA.
- **Informe Estadístico de Análisis Institucional 2017-2021. (2021)** Dirección General de Análisis Institucional, DGAI. Santiago, Chile: Universidad de Las Américas UDLA.
- **Ley 21.091 sobre Educación Superior. (2018).** Santiago, Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>



7 | ANEXOS



Extracto de algunos Indicadores tomados del Informe Estadístico de Análisis Institucional 2021

7.1 ESTUDIANTES

Tabla 1. Evolución de la Matrícula total (2017-2021)

NIVEL DE FORMACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
Profesional / Licenciatura	21.605	20.530	20.635	19.968	21.986
Técnico	2.682	2.584	2.919	2.766	2.784
TOTAL	24.287	23.114	23.554	22.734	24.770

GÉNERO	2017	2018	2019	2020	2021
Mujeres	14.990	14.518	15.025	14.683	15.701
Hombres	9.297	8.596	8.529	8.051	9.069
TOTAL	24.287	23.114	23.554	22.734	24.770

PROFESIONAL POR GÉNERO	2017	2018	2019	2020	2021
Mujeres	13.857	13.339	13.537	13.155	14.106
Hombres	7.748	7.191	7.098	6.813	7.880
Total	21.605	20.530	20.635	19.968	21.986

TÉCNICO POR GÉNERO	2017	2018	2019	2020	2021
Mujeres	1.133	1.179	1.488	1.528	1.595
Hombres	1.549	1.405	1.431	1.238	1.189
TOTAL	2.682	2.584	2.919	2.766	2.784

JORNADA	2017	2018	2019	2020	2021
Diurna	14.622	14.300	15.039	15.172	16.189
Vespertina	3.657	3.100	2.766	2.243	2.048
Executive	6.008	5.714	5.749	5.258	5.215
Elearning	-	-	-	61	1.318
TOTAL	24.287	23.114	23.554	22.734	24.770

Fuente: Dirección General de Análisis Institucional

